

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **МЕНЕДЖМЕНТ 2**

**Методичні рекомендації  
до виконання курсової роботи  
для здобувачів вищої освіти  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
освітньої програми "Бізнес-адміністрування"  
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2024**

УДК 005(072.034)

M50

**Укладачі:** О. М. Миронова  
К. В. Кривобок  
О. В. Нечипорук

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу.  
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Менеджмент 2** [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Бізнес-адміністрування" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. М. Миронова, К. В. Кривобок, О. В. Нечипорук. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 39 с.

Подано перелік тем для виконання курсової роботи. Розглянуто основні моменти, які допоможуть здобувачам вищої освіти в підготовці та захисті курсових робіт із навчальної дисципліни. Наведено зміст і вимоги до написання курсової роботи.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Бізнес-адміністрування" першого (бакалаврського) рівня.

**УДК 005(072.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024

## Вступ

Навчальну дисципліну "Менеджмент 2" спрямовано на вивчення особливостей процесу прийняття управлінських рішень менеджерами на підприємствах, в організаціях і установах, на аналіз сутності процесу комунікацій під час управління компаніями, на сутність поняття лідерства, а також на оцінювання ефективності управління організаціями.

У ході навчання здобувачі вищої освіти набувають необхідних знань під час лекційних занять, виконують завдання щодо практичного застосування знань. Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни "Менеджмент 2" потребує закріплення їх за допомогою практичних і лабораторних занять, що є значною складовою частиною дисципліни.

Ці методичні рекомендації допоможуть здобувачам вищої освіти в оволодінні методами самостійного дослідження та практичному використанні теоретичних знань під час проведення наукового дослідження в процесі написання курсової роботи.

Відповідно до навчального плану спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Бізнес-адміністрування" вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент 2" завершується виконанням курсової роботи, яка займає особливе місце в системі діагностики якості підготовки фахівців.

Курсову роботу спрямовано на розвиток самостійної діяльності та аналітичних здібностей здобувачів вищої освіти. Курсова робота дозволить їм поглибити й систематизувати свої теоретичні та практичні знання у сфері управлінської діяльності, а також поліпшити навички щодо прийняття управлінських рішень.

Під час виконання курсової роботи здобувач вищої освіти має продемонструвати вміння користуватися нормативними документами і спеціальною науковою літературою, грамотно формулювати та висловлювати думки, робити судження й обґрунтовані пропозиції, виконувати відповідні розрахунки та робити висновки.

Мета методичних рекомендацій – формування в здобувачів вищої освіти загальних знань проведення самостійного дослідження, оволодіння ними методами такого дослідження, практичне застосування теоретичних знань для прийняття конкретних управлінських рішень, надання необхідної інформації щодо структури курсових робіт.

Результати навчання та компетентності з освітньої компоненти "Курсова робота: Менеджмент 2" подано в табл. 1.

**Результати навчання та компетентності,  
які формує освітня компонента**

Результати навчання	Компетентності, якими має володіти здобувач вищої освіти
PH3	ЗК4
	ЗК5
	СК5
	СК7
	СК10
	СК12
PH4	ЗК4
PH6	СК10
PH7	СК3
	СК7
	СК20
PH9	СК8
PH16	ЗК5
PH17	ЗК3
	ЗК5
	ЗК10
PH21	СК2

*Примітка.*

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК20. Здатність формування ефективних процедур та комунікаційних механізмів міжособистісної взаємодії в бізнес-середовищі, у тому числі для адаптування до нових ситуацій.

РН3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

РН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

РН7. Виявляти навички організаційного проектування.

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

РН21. Демонструвати комунікативні, дослідницькі, технологічні та крос-культурні навички, необхідні для аналізу бізнес-ситуацій, готувати, обґрунтовувати і презентувати управлінські рішення.

# Методичні рекомендації до виконання курсової роботи

## 1. Порядок виконання курсової роботи

Для успішного виконання курсової роботи з навчальної дисципліни "Менеджмент 2" здобувач має чітко дотримуватися таких рекомендацій.

Курсову роботу виконують у такій послідовності:

вибір теми курсової роботи;

вивчення літератури за темою;

складання плану роботи;

ознайомлення з алгоритмом виконання розрахунків;

написання та оформлення роботи;

подання курсової роботи керівнику для рецензування;

захист курсової роботи.

Курсову роботу виконують самостійно за консультації наукового керівника в процесі вивчення здобувачами вищої освіти навчальної дисципліни відповідно до навчального процесу. Курсова робота передбачає наявність таких елементів дослідження: тема, актуальність, предмет і об'єкт дослідження, практична значущість, комплексний системний підхід до вирішення завдань дослідження, теоретичне використання сучасної методології та науки, наявність відповідних розрахунків, обґрунтування висновків, наявність елементів творчості.

Тема курсової роботи має бути однією з актуальних проблем сучасного менеджменту. Здобувач вищої освіти може вибрати тему курсової роботи з переліку тем. Вибір теми роботи потребує дотримання таких вимог:

актуальність – ступінь своєчасності дослідження теми; це необхідна (хоч і недостатня) умова корисності результату дослідження. Актуальність ґрунтується на необхідності розв'язання проблеми, що виникла на практиці;

достовірність – відповідність даних і результатів дійсності;

особистий інтерес – важливість для автора дослідження певної проблеми.

**Об'єкт** дослідження – це процес або явище, що створює проблемну ситуацію або потребує більш детального вивчення.

**Предмет** – це методи, прийоми та технології, що дозволяють розкрити сутність процесу або явища та прийняти відповідні управлінські рішення.

**Метою курсової роботи** є кінцевий результат, на досягнення якого її спрямовано. Вона має бути адекватно виражена в темі курсової роботи, що містить очікувані результати та наукові завдання.

Основними завданнями виконання курсової роботи є:

ознайомитися з вимогами до організації та проведення наукового дослідження, підготовки й оформлення курсової роботи як виду наукового дослідження;

опрацювати методику виконання курсової роботи за основними джерелами інформації та науковою літературою;

обґрунтувати актуальність, наукову та практичну значущість вибраної для дослідження теми;

набути знань і навичок щодо використання методології дослідження та оформлення теоретичних і експериментальних результатів у формі курсової роботи;

набути вміння самостійно аналізувати методику проведення досліджень;

набути вміння застосовувати методи та прийоми прийняття управлінських рішень;

набути знань і навичок щодо обґрунтування та пояснення необхідного рівня ключових результатів, які підтверджують актуальність і своєчасність дослідження;

набути навичок та вмінь обґрунтування висновків щодо управлінських рішень;

ознайомитися з вимогами до підготовки та порядку захисту курсової роботи.

Комплексний системний підхід до написання курсової роботи передбачає, що предмет дослідження розглядають з різних поглядів – з позиції теоретичної бази та практичного досвіду, умов його впровадження на підприємстві, аналізу, обґрунтування, удосконалення – у тісному взаємозв'язку та єдиній логіці викладення.

## 2. Оцінювання курсової роботи

Курсову роботу оцінюють за такими критеріями:

самостійність виконання;

логічність і детальність плану;

повнота і глибина опрацювання теми;

наявність ілюстрацій (таблиць, рисунків, схем тощо);

кількість використаних джерел (понад десять);

використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду;

наявність конкретних пропозицій;

наявність відповідних розрахунків;

наявність побудованого "дерева рішень";

наявність і обґрунтованість висновків щодо прийняття управлінського рішення;

якість оформлення;

презентація результатів;

захист.

Курсова робота має відповідати принципам академічної доброчесності. Особа, відповідальна за перевірку на академічний плагіат, призначена рішенням випускової кафедри, здійснює перевірку за допомогою програмно-технічних засобів перевірки на ознаки плагіату, які є у відкритому доступі в мережі "Інтернет".

За запитом кафедри навчально-методичний відділ може виконати перевірку з використанням інтернет-сервісу [StrikePlagiarism.com](http://StrikePlagiarism.com).

Якість виконання курсової роботи оцінюють відповідно до таких вимог:

своєчасне подання курсової роботи на кафедру – за чотири тижні до закінчення семестру;

зміст курсової роботи має відповідати вимогам до змісту;

теоретичне узагальнення наявних підходів до розв'язання проблемної ситуації та використання передової сучасної методології й науково-методичного інструментарію;

дотримання алгоритму розрахунків;

побудова "дерева рішень" згідно з методологією;

обґрунтовані висновки після розрахунків;



курсорова робота має відповідати вимогам, що висувають до курсових робіт.

Максимально можлива оцінка якості виконання курсової роботи – 60 балів (30 балів за теоретичну частину та 30 балів за практичну частину); мінімально необхідна – 35 балів.

Захист курсової роботи організують на кафедрі менеджменту та бізнесу за два тижні до екзаменаційного періоду згідно з графіком, затвердженим завідувачем кафедри.

Захист є презентацією виконаної курсової роботи. Під час захисту курсової роботи здобувач вищої освіти має вміти відповісти на питання про методику дослідження, його основні результати та оцінити перспективи подальших досліджень. Максимально можлива оцінка захисту курсової роботи – 40 балів; мінімально необхідна – 25 балів.

Підсумкову оцінку за курсову роботу з навчальної дисципліни "Менеджмент 2" виставляють за 100-бальною накопичувальною системою оцінювання.

### **3. Вимоги до структури та змісту курсової роботи**

#### **Вимоги до структури курсової роботи**

Курсову роботу виконують на основі вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури за спеціальністю: книг, періодичних видань, наукових публікацій, законодавчих актів, спеціальної літератури, а також підручників (як допоміжне джерело, використовують нечасто), статистичних даних тощо.

Курсова робота має містити такі складники (у порядку, зазначеному нижче):

1. Титульний аркуш курсової роботи. Оформлюють за уніфікованою формою, з підписами здобувача та членів комісії (додаток А).
2. Зміст курсової роботи.
3. Вступ.
4. Основна частина, яка складається з теоретичної та практичної частин.
5. Висновки.
6. Список літератури.
7. Додатки.

Структура курсової роботи та обсяг окремих розділів залежать від конкретної теми дослідження, але її потрібно формувати з дотриманням таких умов:

обсяг роботи – 25 – 30 друкованих сторінок (з літературою, але без додатків);

допоміжні таблиці, технічну документацію слід розміщувати в додатках;

кількість сторінок в окремих розділах чітко не регламентована, однак має відповідати вимогам достатньої інформативності та обґрунтованості рішень і висновків.

Курсова робота складається з розділів і підрозділів. У кінці кожного розділу формулюють висновки.

Зміст кожного розділу залежить від теми курсової роботи та її плану, погодженого з науковим керівником. Проте існують загальні вимоги до обсягу кожного розділу, наведені нижче.

Приблизна кількість сторінок у розділах така:

вступ: 1 – 2 с.;

теоретичний розділ: 10 – 15 с.;

практичний розділ: 7 – 10 с.;

висновки: 1 – 2 с.

## **Вимоги до змісту розділів курсової роботи**

### **Вступ**

Вступ – це короткий розділ (зазвичай не більше 1 – 2 с.), призначений для інформування читача про актуальність дослідження. Містить коротку історію або відповідну передумову, яка веде до формулювання досліджуваної проблеми.

Мета вступу – надати достатню довідкову інформацію, щоб читач міг зрозуміти й оцінити результати дослідження.

У вступі викладають актуальність і практичну значущість вибраної теми дослідження, визначають мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, коротко описують методи та джерела інформації, використані для дослідження, отримані результати, які містять елементи новизни (пропозиції).

Обґрунтування актуальності має бути коротким. Кількох речень достатньо, щоб викласти головну думку.

Вступ містить формулювання мети курсової роботи й завдань, які потрібно вирішити для досягнення цієї мети.

Об'єктом курсової роботи є процес або явище, що породжують проблемну ситуацію та вибрані для дослідження. Предмет курсової роботи визначає її тему.

У вступі також подають перелік методів дослідження, використаних у курсовій роботі. Методи дослідження слід не просто перелічити окремо від змісту, а коротко описати, що саме досліджували кожним із методів.

## **Основний розділ**

Основний розділ курсової роботи складається з теоретичних основ вибраної теми (аналізу та порівняння різних поглядів науковців) і практичного застосування (прийняття управлінських рішень). Назва кожного розділу має відображати характер висвітлюваних питань. Не допускають використання назв "теоретична секція", "практична секція" тощо.

**Теоретичний розділ** має містити два підрозділи. У підрозділах першого розділу курсової роботи потрібно викласти загальнотеоретичні підходи до проблеми з використанням аналізу літератури щодо предмета дослідження. Обов'язково використовують посилання на цитовані джерела. Слід порівнювати різні погляди, використовувати опубліковані статистичні дані. Основні положення теоретичного аналізу подають у вигляді аналітичних таблиць. Текст бажано проілюструвати графічними матеріалами: схемами, графіками, алгоритмами, діаграмами.

Тематику для теоретичної частини курсових робіт щорічно розробляє, переглядає й уточнює кафедра менеджменту та бізнесу відповідно до сучасних тенденцій у сфері управління, згідно зі змістом навчальної дисципліни "Менеджмент 2". Орієнтовні теми для дослідження наведено нижче.

## **Перелік тем курсової роботи**

1. Роль комунікацій у менеджменті.
2. Прийняття рішень як обов'язкова складова управлінської діяльності.

3. Методи та засоби прийняття рішень.
4. Менеджер: професія та особистість.
5. Особа та організація.
6. Поведінка людей в організації.
7. Лідерство в організації.
8. Стилi керівництва.
9. Ефективне управління командою як важлива складова успіху компанії.
10. Формальні та неформальні групи в організаціях.
11. Управління конфліктами в організації.
12. Організаційна культура.
13. Етика в менеджменті.
14. Влада і вплив в управлінні.
15. Управління маркетингом на підприємстві.
16. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.
17. Управління персоналом.
18. Управління якістю.
19. Управління змінами в організаціях.
20. Шляхи вдосконалення організації управління.
21. Бенчмаркінг як інструмент управління.
22. Роль ключових компетенцій в організації.
23. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).
24. Роль аутсорсингу в підвищенні ефективності організації.
25. Скорочення як ефективний інструмент бізнесу.
26. Злиття та поглинання в сучасному бізнесі.
27. Управління задоволеністю та лояльністю клієнтів.
28. Обслуговування клієнтів як спосіб підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
29. Сценарне та непередбачене планування в бізнесі.
30. Управління ланцюгом поставок.
31. Роль стратегічних альянсів у розвитку бізнесу.
32. Відкриті інновації як спосіб підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

У процесі виконання курсової роботи здобувач вищої освіти має якомога більше охопити теоретичні питання вибраної теми.

Основними принципами дослідження є науковість і об'єктивність.

Аналіз статистичних даних, ретельний аналіз фактів і врахування наявних взаємозв'язків у процесі інтерпретації результатів і формулювання висновків є важливими елементами в курсовій роботі.

Принцип об'єктивності означає, що здобувач вищої освіти вивчає тему курсової роботи в безперервному зв'язку з практикою, підтверджуючи статистику і факти. Для виконання курсової роботи слід використовувати матеріали літературних джерел та офіційної статистики.

**Другий розділ (практична частина)** є завданням щодо прийняття управлінських рішень. Його присвячено оволодінню практичними навичками з прийняття управлінських рішень за допомогою побудови "дерева рішень", а також аналізу рішень, прийнятих раніше.

Практична частина курсової роботи складається з двох частин:

1. Розрахункове завдання «Прийняття рішень за допомогою "дерева рішень"».

2. Практичне завдання "Аналіз прийнятих раніше рішень".

### **Розрахункове завдання «Прийняття рішень за допомогою "дерева рішень"»**

На основі вихідних даних потрібно провести розрахунки та побудувати "дерево рішень". На основі отриманих результатів слід зробити висновок про доцільність прийняття одного з альтернативних рішень. Висновки повинні бути обґрунтованими та детально описаними.

### **Завдання для розрахунку**

**Мета завдання:** набути навичок застосування методу "дерева рішень" для прийняття управлінських рішень.

**Завдання:** згідно з варіантом (вибирають на основі номера прізвища здобувача вищої освіти в списку академічної групи, узгоджують із керівником) визначте стратегію підприємства.

**Умова:**

Підприємство планує освоєння нових видів діяльності, маючи на це відповідні ресурси в розмірі  $Q_A$  грн. Можливими стратегічними напрямками можуть бути:

**стратегія А** – відмова підприємства від розширення кола діяльності та збереження наявних ресурсів;

**стратегія Б** – реалізація принципово нового проєкту для виробництва нового продукту чи надання нових послуг з можливістю отримання позитивного результату в розмірі  $Q_B$  грн (з імовірністю  $p_{пБ}$ ) і можливістю отримання негативного результату ( $R$ ) (з ймовірністю  $p_{нБ}$ );

**стратегія В** – освоєння вже наявних на ринку видів діяльності з можливістю отримання позитивного результату в розмірі  $Q_B$  грн (з імовірністю  $p_{пВ}$ ) і можливістю отримання негативного результату ( $R$ ) (з імовірністю  $p_{нВ}$ );

**стратегія Г** – звернення за відповідною інформацією про ринкову кон'юнктуру до консалтингових організацій і тоді:

– у разі отримання негативного прогнозу щодо перспектив диверсифікації – відмова від її здійснення;

– у разі отримання позитивного прогнозу – використання наявних ресурсів на здійснення нових видів діяльності з можливістю отримання позитивного результату в розмірі  $Q_G$  грн (з імовірністю  $p_{пГ}$ ) і можливістю отримання негативного результату ( $R$ ) (з імовірністю  $p_{нГ}$ ).

На основі вхідних даних визначте оптимальну стратегію диверсифікації діяльності підприємства.

Керуючись даними табл. 2, потрібно:

1. Побудувати "дерево рішень".
2. Розрахувати очікувану корисність альтернативних стратегій.
3. Визначити оптимальну стратегію диверсифікації діяльності підприємства.
4. Зробити висновки, обґрунтувати їх.
5. Надати рекомендації менеджерам підприємства щодо реалізації вибраної стратегії.

## Варіанти вхідних даних для визначення очікуваної корисності альтернативних стратегій

Варіант	Стратегії										Негативний результат	Витрати
	А	Б			В			Г				
		Позитивний результат		Негативний результат	Позитивний результат		Негативний результат	Позитивний результат		Негативний результат		
		$Q_A$	$Q_B$	$p_{пБ}$	$p_{нБ}$	$Q_B$	$p_{пВ}$	$p_{нВ}$	$Q_G$	$p_{пГ}$		
1	55000	340000	0,13	0,87	144000	0,37	0,63	193000	0,31	0,69	2000	15000
2	40000	139000	0,19	0,81	78000	0,24	0,76	93000	0,41	0,59	-4000	5000
3	76000	327000	0,12	0,88	134000	0,28	0,72	182000	0,35	0,65	6000	10000
4	63000	412000	0,12	0,88	232000	0,32	0,68	277000	0,34	0,66	15000	18000
5	77000	511000	0,11	0,89	248000	0,25	0,75	314000	0,31	0,69	7400	17000
6	78000	350000	0,17	0,83	176000	0,37	0,63	220000	0,44	0,56	5700	16000
7	57000	306000	0,19	0,81	179000	0,21	0,79	211000	0,31	0,69	-5100	11000
8	76000	573000	0,2	0,8	315000	0,28	0,72	380000	0,48	0,52	-6500	14000
9	84000	331000	0,1	0,9	176000	0,24	0,76	215000	0,39	0,61	6100	10000
10	42000	207000	0,14	0,86	93000	0,23	0,77	122000	0,42	0,58	-13000	8000
11	33000	166000	0,18	0,82	67000	0,36	0,64	92000	0,45	0,55	13000	5000
12	41000	202000	0,15	0,85	82000	0,28	0,72	112000	0,41	0,59	17000	7000
13	29000	168000	0,15	0,85	92000	0,38	0,62	111000	0,33	0,67	2800	3000
14	51000	175000	0,12	0,88	74000	0,26	0,74	99000	0,38	0,62	-6000	9000
15	59000	220000	0,12	0,88	114000	0,32	0,68	141000	0,46	0,54	-9000	12000
16	60000	210000	0,12	0,88	100000	0,31	0,69	128000	0,35	0,65	-29000	15000
17	18000	140000	0,18	0,82	72000	0,25	0,75	89000	0,42	0,58	14000	4000
18	58000	366000	0,12	0,88	162000	0,4	0,6	213000	0,37	0,63	4000	8000
19	56000	447000	0,18	0,82	181000	0,28	0,72	248000	0,42	0,58	15000	13000
20	23000	159000	0,19	0,81	84000	0,3	0,7	103000	0,45	0,55	-20000	6000
21	24000	127000	0,1	0,9	68000	0,38	0,62	83000	0,43	0,57	-23000	4000
22	77000	549000	0,2	0,8	313000	0,32	0,68	372000	0,4	0,6	7000	12000
23	69000	307000	0,13	0,87	150000	0,33	0,67	189000	0,44	0,56	-5600	7000
24	79000	464000	0,12	0,88	227000	0,28	0,72	286000	0,31	0,69	8000	13000
25	27000	176000	0,2	0,8	87000	0,31	0,69	109000	0,46	0,54	-22000	3000

## **Методичні рекомендації до виконання завдання**

"Дерево рішень" – це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища із зазначенням відповідних імовірностей та виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища.

Процес прийняття рішень за допомогою "дерева рішень" загалом припускає виконання п'яти етапів:

Етап 1. Формулювання завдання.

Насамперед слід відкинути всі фактори, що не стосуються проблеми, а серед безлічі тих, які залишилися, виділити істотні та несуттєві. Це дозволить звести опис завдання прийняття рішення до форми, що піддається аналізу. Потрібно виконати такі основні процедури: визначення можливостей збирання інформації для експериментування та реальних дій; складання переліку подій, які з певною ймовірністю можуть відбутися; установлення тимчасового порядку розташування подій, у наслідках яких міститься корисна й доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна розпочати.

Етап 2. Побудова "дерева рішень".

Етап 3. Оцінка ймовірностей станів середовища, тобто зіставлення шансів виникнення кожної конкретної події. Слід зазначити, що вказані ймовірності визначають або на підставі наявної статистики, або експертним шляхом.

Етап 4. Установлення виграшів (чи програшів як виграшів зі знаком "мінус") для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища.

Етап 5. Виконання завдання.

"Дерево рішень" складається з ряду вузлів і гілок, які з них виходять. Квадрати позначають пункти прийняття рішень, кола – можливі події, а дуги відповідають переходам між логічно пов'язаними рішеннями і випадковими подіями. Із вершин-рішень (квадратів) виходить стільки дуг, скільки є варіантів (альтернатив). Вибір конкретної дуги – варіант рішення. Із вершин-подій також може виходити кілька дуг. Але тут уже вибір здійснюють випадковим чином відповідно до заданих імовірностями окремих випадків.

Гілками дерева ставлять у відповідність суб'єктивне й об'єктивне оцінювання можливих подій. Ідучи вздовж побудованих гілок, оцінюють



кожен шлях, як правило, на основі ймовірностей, і з усіх можливих оцінок вибирають варіант дій із найменшою ймовірністю. При цьому кількісну оцінку одержує кожен варіант.

У процесі побудови дерева використовують два види гілок: гілку рішень і гілку результатів. Гілка рішень передбачає прийняття того чи іншого рішення. Її зображують у вигляді вершини з гілками, що відходять від неї (рішеннями). Гілку подій рисують тоді, коли зовнішні фактори визначають, яка з можливих випадкових подій відбудеться.

Ідея методу "дерева рішень" полягає в тому, що, просуваючись гілками дерева в напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення):

а) спочатку розрахуйте очікуваний результат (EV) за кожною гілкою дерева:

$$EV_N = Q_N \times p_{п N} + (-R) \times p_{н N} - B, \quad (1)$$

де  $Q_N$  – величина виграшу N-ї альтернативи;

$p_{п N}$  – ймовірність настання події;

R – величина втрат;

B – величина витрат.

б) порівнюючи ці очікувані результати, зробіть остаточний вибір найкращої альтернативи.

Алгоритм побудови "дерева рішень" має такий вигляд.

На першому етапі формулюємо завдання. Відкидаємо ті, що не відносяться до проблеми фактори, а що залишилися потрібно поділити на суттєві і несуттєві; визначити можливості збору інформації для експериментування реальних дій; скласти перелік подій, які з певною ймовірністю можуть відбутися: встановити тимчасовий порядок подій, в результатах яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна зробити.

На другому етапі потрібно побудувати "дерево рішень". Воно складається з двох основних частин: рішень та ймовірнісних подій.

Суть третього етапу полягає в оцінюванні ймовірностей станів середовища, тобто зіставленні шансів виникнення кожної конкретної події.

Установлення виграшів (або програшів як виграшів зі знаком "мінус") для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) станів середовища становлять четвертий етап.

На п'ятому етапі виконують завдання – вибір однієї з альтернатив.

Після того як "дерево рішень" побудовано, його аналізують справа наліво, тобто починати треба з останнього прийнятого рішення. Для кожного рішення вибирають альтернативу з найбільшим показником віддачі (або з найменшими витратами). Якщо за прийняттям рішення настає кілька можливих варіантів подій, то вибирають альтернативу з найбільшим очікуваним результатом (або з найменшими очікуваними витратами).

Метод оцінювання "дерева рішень" містить такі фактори:

діаграму у формі "дерева рішень" використовують для ілюстрації структури ризику і логіки виконання завдання;

вірогідність указують для ймовірності виникнення кожної гілки дерева; очікуваний результат ( $EV$ ) розраховують для кожної гілки, і потім видають підсумкову  $EV$  для завдання;

метод можна використати, щоб додати можливі результати майбутніх випробувань і відповідних рішень управління до оцінювання вартості; додано можливість відмови від упровадження заходів.

Метод "дерева рішень" застосовують у ситуаціях, у яких результати одного рішення впливають на подальші рішення. Тобто "дерево рішень" – зручний метод для проведення послідовних дій для прийняття управлінських рішень. Оцінювання альтернатив у разі, коли дії, виконувані на одній стадії, залежать від дій, які потрібно виконати на попередній, є досить складною. Побудову "дерева рішень" найчастіше використовують для аналізу проектних (стратегічних) управлінських рішень з урахуванням ризиків.

### ***Приклад виконання завдання***

Керівництво підприємства для випуску нової продукції має три альтернативи: побудувати новий цех; переобладнати старий цех; продати патент іншому підприємству. Розмір виграшу, який підприємство може одержати, залежить від сприятливого або несприятливого стану ринку (табл. 3).

Для вибору кращої альтернативи фірма збрала необхідну інформацію і побудувала "дерево рішень", як показано на рисунку 1.

## Вихідні дані

№ альтернативи	Дії підприємства	Сприятливий стан ринку ( $\rho = 0,6$ )	Несприятливий стан ринку ( $\rho = 0,4$ )
1	Будівництво нового цеху	+500 000	-400 000
2	Переобладнання старого цеху	+100 000	-50 000
3	Продаж патенту	+40 000	+40 000

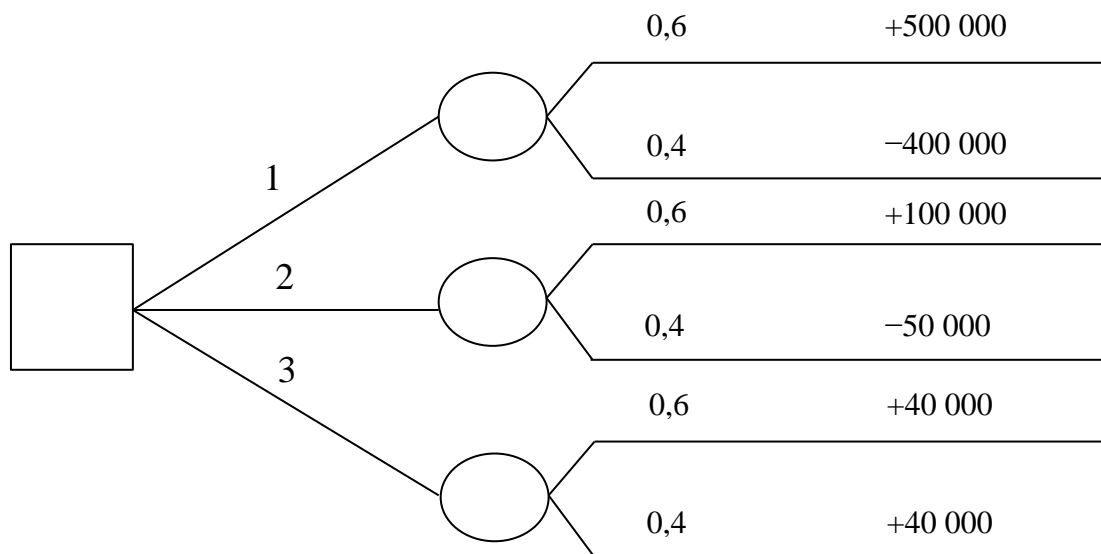


Рис. 1. "Дерево рішень"

Аналіз графіка починаємо, просуваючись справа наліво.

Визначаємо очікуваний результат для трьох варіантів рішень:

1. Будівництво нового цеху як стратегічний напрям розвитку підприємства для випуску нової продукції.

Розрахуймо очікуваний результат від запровадження зазначеної альтернативи. Очікуваний результат розраховують на підставі двох основних умов: за умови сприятливого стану ринку, з імовірністю 60 % ( $\rho = 0,6$ ), підприємство отримає прибуток у розмірі 500 000 тис. грн, а за умови несприятливого стану ринку, з імовірністю 40 % ( $\rho = 0,4$ ), підприємство зазнає втрат у розмірі 400 000 тис. грн. Результати розрахунків наведено нижче:

$$EV_1 = 0,6 \times 500\,000 + 0,4 \times (-400\,000) = 140\,000 \text{ (тис. грн).}$$

Отже, очікуваний результат від будівництва нового цеху становить 140 000 тис. грн.

**Таким чином потрібно детально описати всі міркування під час розрахунків за всіма альтернативами.**

2.  $EV_2 = 0,6 \times 100\ 000 + 0,4 \times (-50\ 000) = 40\ 000$  (тис. грн) (детально описати).

3.  $EV_3 = 0,6 \times 40\ 000 + 0,4 \times 40\ 000 = 40\ 000$  (тис. грн) (детально описати).

**Висновки:** найбільш доцільно вибрати першу стратегію, тобто побудувати новий цех, а другу й третю стратегії варто відкинути. Найкраще рішення дає найбільший очікуваний результат, що дорівнює 140 000 тис. грн.

**Тут слід надати рекомендації щодо будівництва нового цеху.** Цей елемент висновків є творчим елементом завдання. Однак запропоновані рекомендації повинні бути обґрунтованими та базуватися на знаннях, набутих у процесі вивчення навчальних дисциплін "Менеджмент" і "Менеджмент 2".

### **Практичне завдання "Аналіз прийнятих раніше рішень"**

**Мета завдання:** набути навичок критичного оцінювання власних рішень.

**Завдання:** проаналізувати п'ять будь-яких раніше прийнятих Вами рішень. Визначити, які з них є запрограмованими, а які – незапрограмованими.

#### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

1. Наведіть п'ять будь-яких раніше прийнятих Вами рішень, як у повсякденному, так і в діловому житті.

2. Визначте, які з них є запрограмованими, а які – незапрограмованими.

За ступенем зумовленості рішення поділяють на запрограмовані, алгоритм прийняття яких заздалегідь відомий, і незапрограмовані, які

потребують нестандартних ситуативних підходів до розв'язання проблем (рис. 2).



Рис. 2. Рішення за ступенем зумовленості [1]

Під час прийняття незапрограмованих рішень виникає проблема сприйняття.

Розрізняють такі підходи до сприйняття [1]:

вибіркове сприйняття – рішення приймають з огляду на досвід, який був у минулому;

ефект "ореолу" – діють так, як це робить авторитетна людина;

стереотипи – використовують групові усереднені характеристики щодо відповідних ситуацій або людей.

3. Обґрунтуйте свій вибір.

## Висновки

Висновки є завершальним етапом виконання курсової роботи. У висновках коротко викладають найважливіші теоретичні та практичні моменти курсової роботи щодо її мети й завдань. Послідовність висновків має відповідати набору цілей, поставлених у вступі.

## **Список літератури**

Список використаної літератури розміщують після висновків. Він складається з літературних джерел, якими автор користувався під час написання курсової роботи: нормативно-правових актів, підручників, монографій, статей у періодичних виданнях, вебсайтів, довідкових матеріалів тощо. Неопубліковані джерела (фінансову звітність, технічну документацію, інші внутрішні документи підприємства, конспект лекцій, підготовлений здобувачем вищої освіти тощо) не включають до списку літератури. Кількість джерел залежить від новизни проблеми та ступеня її нормативного врегулювання. З урахуванням досвіду підготовки курсової роботи, рекомендована загальна кількість джерел у списку літератури має становити не менше 10 позицій. Переважають джерела, опубліковані не раніше ніж за п'ять років до написання дослідження.

## **Додатки**

Курсова робота може містити додатки, що відображають відповідну інформаційну базу для аналізу діяльності підприємства, належним чином оформлені. Додатки мають містити допоміжний матеріал, який використовують для комплексного сприйняття курсової роботи.

## **4. Вимоги до оформлення курсової роботи**

### **Загальні вимоги**

Курсову роботу друкують за допомогою комп'ютера з одного боку аркуша білого паперу формату А4 (210 × 297 мм). Міжрядковий інтервал – 1,5, до тридцяти рядків на сторінці (крім титульного аркуша, для якого встановлено множник інтервалу 1,3).

Поля мають бути такими: ліве – 25 мм, праве – 15 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.

Шрифт основного тексту – Normal, Times New Roman, кегль 14. Не допускають виділення жирним шрифтом або курсивом окремих слів чи частин тексту (крім заголовків і заголовків таблиць, рисунків).

Абзацний відступ має бути 1,25 см, основний текст вирівнюють по ширині. "Висячих рядків" не допускають.

Цифри не можна відокремлювати від одиниць виміру – вони мають бути в одному рядку.

Потрібно дотримуватися єдиного стилю оформлення курсової роботи. Друк має бути чітким, чорним, щільність тексту – однаковою.

Знаки питання й оклику в курсовій роботі неприпустимі.

Назви структурних частин курсової роботи – зміст, вступ, розділи, список використаної літератури тощо – друкують великими літерами (кегель 14, жирний шрифт).

Назви розділів і підрозділів подають через один інтервал. Назви підрозділів друкуються малими літерами (крім першої великої), кегль 14, напівжирний. Між текстом попереднього підрозділу та назвою поточного підрозділу залишають пробіл. Безпосередньо після назви підрозділу пробілу немає. Крапку в кінці заголовка не ставлять.

Кожен розділ починають із нової сторінки. Новий підрозділ, який починають на тій самій сторінці, де закінчувався попередній, відокремлюють пробілом.

Остання сторінка кожного розділу має бути заповнена текстом не менш ніж на 2/3.

## **Нумерація**

Розділи, підрозділи, рисунки, таблиці, формули позначають арабськими цифрами без знака №.

Першою сторінкою курсової роботи є титульний аркуш, який входить до загальної кількості сторінок. Титульний аркуш не нумерують.

Номери сторінок друкують, починаючи з другої сторінки вступу до кінця останньої сторінки додатків включно, у верхньому правому куті без крапки. Для нумерації сторінок використовують шрифт Times New Roman (кегель 12).

Перед назвою розділу ставлять його номер арабською цифрою та крапку. Слово "розділ" не пишуть.

Підрозділи нумерують у кожному розділі. Номер підрозділу складається з номера розділу та номера підрозділу в цьому розділі з крапкою між номерами.

## Списки

Для обліку певних об'єктів, подій або їхніх властивостей у звіті можуть знадобитися нумеровані чи марковані списки. Загальні правила використання цих списків такі:

1. У разі досить довгих списків (що складаються з кількох речень) бажано список нумерувати. Кожен елемент списку починається з нового рядка з великою літери, в кінці речення ставлять крапку. Нумерацію здійснюють арабськими цифрами, після номера ставлять крапку.

2. Якщо логіка потребує реалізації нумерації елементів списку з невеликою кількістю елементів, використовують нумерований список. Нумерацію здійснюють арабськими цифрами або малими літерами українського алфавіту, після номера — дужка. Кожен елемент списку починається з нового рядка з малої літери. В кінці речення – крапка з комою. Останній пункт закінчується крапкою.

3. За потреби використовують багаторівневий список (якщо деякі елементи або весь список містять "вкладені" списки), який має відповідати тим самим правилам, що й для групових списків елементів.

4. У всіх інших випадках використовують маркований список. Кожен елемент списку починається з нового рядка з малої літери. В кінці речення – крапка з комою. В кінці останнього пункту ставлять крапку. Маркери або не використовують, або використовують як маркерну лінію (штрих). Не використовують інші типи маркерів (коло, квітка, рука тощо).

5. Стильове оформлення списків (розмір, відступ, табуляція) має бути однаковим у всій роботі.

## Рисунки

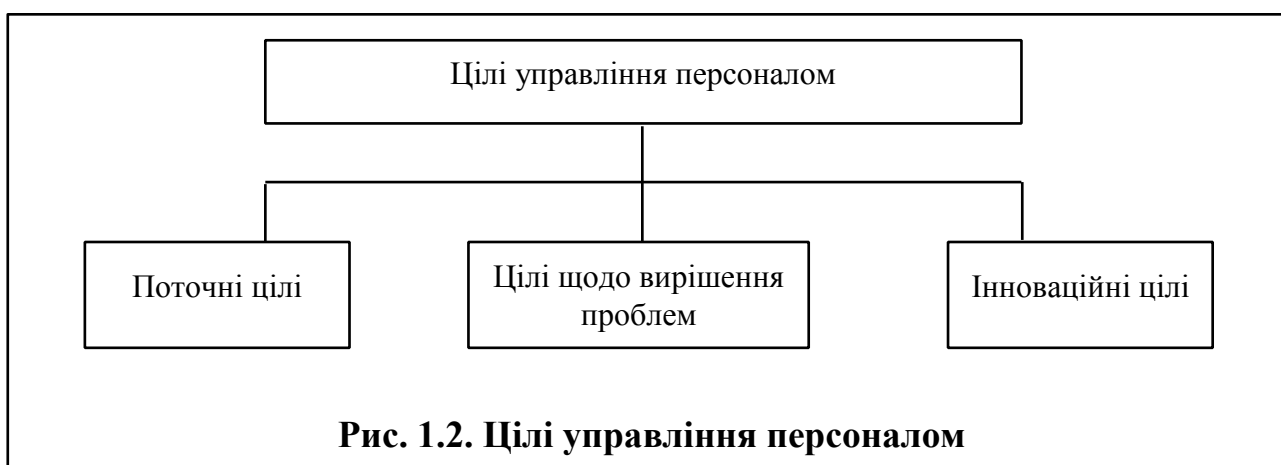
Рисунки (схеми, діаграми, графіки) подають безпосередньо після тексту, де їх згадують уперше, або на наступній сторінці. Рисунки розміром більше А4 розглядають як одну сторінку і розміщують на аркушах А3 після зазначення в тексті або додатках.

Якщо в додатку розміщено довідкову інформацію (фото, рисунки, схеми, діаграми, графіки, карти), переконайтеся, що в тексті на неї є посилання.

На кожен рисунок в основному тексті курсової роботи або додатку має бути посилання в тексті.



Усі ілюстрації, незалежно від того, чи є вони графіками, діаграмами, рисунками тощо, позначають словом "Рис." з великої літери та нумерують послідовно в межах розділу, за винятком рисунків, поданих у додатках. Номер рисунка має містити номер розділу, порядковий номер рисунка і крапку між ними. Підписи до рисунків послідовно розміщують виключно під рисунком. Номер рисунка та підпис відокремлюють крапкою, наприклад: "Рис. 1.2. Цілі управління персоналом". Приклад оформлення рисунка подано на рис. 3.



**Рис. 3. Приклад оформлення рисунка**

Рисунки повинні бути зроблені на комп'ютері і бути чорно-білими. Усі кольорові рисунки допускають лише в додатках.

## **Таблиці**

Таблиці в розділі нумерують послідовно. Біля правого поля аркуша, залишаючи інтервал після тексту, розміщують слово "таблиця" з її номером. Номер таблиці має складатися з номера розділу та порядкового номера таблиці, між якими ставлять крапку. Крапку після номера таблиці не ставлять. Наприклад, "Таблиця 3.2" означає другу таблицю третього розділу.

У наступному рядку симетрично до тексту друкують назву таблиці. Слово "Таблиця" та назву таблиці починають із великої літери. Слово "Таблиця", її номер і назву виділяють жирним шрифтом. Під заголовком таблиці пробіл не пропускають і розміщують таблицю. Приклад оформлення таблиці наведено на рис. 4.

**Таблиця 3.2****Розрахунок інтегральної оцінки якості та ефективності нового обладнання**

<b>Критерій</b>	<b>Середньозважений</b>	<b>Вага</b>
Процесор	4	0,36
Функціональні можливості обладнання	4,24	0,37
Гарантія	2,79	0,1
Обслуговування після продажу	1	0,06
Вартість обладнання	3,60	0,11

**Рис. 4. Приклад оформлення таблиці**

Кожна таблиця має містити заголовок із назвами стовпців (іноді – із назвами рядків). Шрифт заголовка таблиці має бути жирним.

Таблиці розміщують після першої згадки про них у тексті або на наступній сторінці. Таблицю розміщують так, щоб її можна було читати без повороту роботи або з поворотом за годинниковою стрілкою.

У тексті дають посилання на всі таблиці курсової роботи.

Усі частини таблиці, перенесені на інший аркуш, не мають заголовків, але на правому полі друкують слова "Продовження табл." та її номер, наприклад: "Продовження табл. 1.2". На останній сторінці замість "Продовження табл." друкують "Закінчення табл.". Жирним шрифтом друкують слова "Продовження табл.", "Закінчення табл." і номер таблиці.

Для таблиць можна використовувати шрифт Times New Roman, кегль 14, 12 або 10, міжрядковий інтервал – одинарний.

Таблиці розміром від двох повних аркушів переносять у додаток.

**Формули**

Формули в курсовій роботі виконують за допомогою стандартних математичних редакторів Microsoft Office (наприклад, Microsoft Equation 3.0) і нумерують (якщо їх більше однієї) у межах розділу. Формули розташовують симетрично до тексту, відразу після них ставлять кому, або розділові знаки можуть бути відсутніми. Стиль усіх формул має бути однаковим.

Номер формули складається з номера розділу, порядкового номера формули в розділі та крапки між ними. Номер формули вказують на правому полі аркуша в дужках. Між формулою та її номером і після номера формули в дужках крапку не ставлять.

Безпосередньо під формулою подають пояснення всіх символів і числових значень коефіцієнтів, використаних у формулі (разом із символом, що позначає величину, для якої складають формулу розрахунку), у тому порядку, у якому їх наведено у формулі.

Приклад оформлення формули подано на рис. 5.

$$AEE = I_a - C_a, \quad (2.5)$$

де АЕЕ – річний економічний ефект, тис. грн;  
 $I_a$  – додатковий маржинальний дохід протягом року, тис. грн;  
 $C_a$  – додаткові витрати протягом року, тис. грн.

**Рис. 5. Приклад оформлення формули**

Відповідно до прикладу, це п'ята формула другого розділу.

### **Список літератури**

Під час написання курсової роботи здобувачі вищої освіти обов'язково мають робити посилання на вихідні матеріали або окремі результати, викладені в курсовій роботі (теоретичні джерела, довідкові матеріали тощо), а також на таблиці, рівняння, рисунки та додатки до курсової роботи.

Якщо автор використовує відомості, матеріали з підручників, монографій, оглядових статей та інших багатосторінкових джерел, то в посиланні слід точно вказати кількість сторінок, малюнків, таблиць, формул із джерела, на яке посилається.

Джерело в тексті має бути наведено з порядковим номером, зазначеним у списку літератури, у квадратних дужках, наприклад: "[4, с. 21–22]" (четвертий номер у списку літератури, сторінки 21–22), або "... в [14, 21, 30] ...".

Посилання на рисунок містить порядковий номер, наприклад: "Рис. 1.4".

Посилання на формулу вказує порядковий номер формули в дужках, наприклад: "... у (2.3)".

Під час посилання на таблицю в тексті слово "таблиця" пишуть з малої літери, наприклад: "... у табл. 1.4".

У повторних посиланнях на таблиці, ілюстрації та формули пишуть слово "див.", наприклад: "див. табл. 1.2".

Список використаної літератури оформлюють згідно з вимогами ДСТУ 8302:2015 (приклад оформлення можна знайти за посиланням [http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady\\_DSTU\\_8302\\_2015.pdf](http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady_DSTU_8302_2015.pdf)).

Джерела в списку використаної літератури наводять за абеткою (в алфавітному порядку за прізвищами перших авторів або за заголовками, у разі відсутності відомостей про авторів). Спочатку подають джерела українською мовою, потім – іншомовні джерела. Нумерація джерел у списку – наскрізна.

Під час внесення окремих джерел до списку використаної літератури потрібно наводити всі вихідні дані: ПІБ автора (авторів), назву праці, назву міста і назву видавництва (останнє – необов'язково), рік видання, загальну кількість сторінок (для періодичних видань – діапазон сторінок, на яких розміщено статтю, на яку роблять посилання). Крім того, оформляючи список літератури, слід звертати увагу на такі загальні вимоги:

ініціали і прізвище автора не відривають одне від одного, тобто завжди розміщують на одному рядку;

назви та інші реквізити джерел з іноземних мов не перекладають;

скорочення слова "сторінка" ("с.") завжди розміщують на одному рядку з відповідним числом;

не допускають наведення в списку літератури номера журналу (газети) як окремої позиції – позицією списку літератури може бути лише стаття;

аналогічно не рекомендують робити посилання на цілий вебсайт – позицією списку використаної літератури має бути окрема сторінка, яку оформлюють як статтю (з певними відмінностями від статті в паперовому виданні). Винятком можуть бути сайти зі статистичною, довідковою інформацією – у разі неодноразового посилання в тексті курсової роботи на різні сторінки такого сайту його можна оформити як окрему позицію списку використаної літератури;

URL-адресу вебсайту як в основному тексті роботи, так і в списку використаної літератури не можна наводити шрифтом із підкреслюванням; потрібно чітко дотримуватися вимог до пунктуації та використовуваного шрифту (згідно зі зразком), не замінюючи тире дефісом, роблячи необхідні відступи між структурними елементами позиції списку літератури і знаками пунктуації, застосовуючи курсивний шрифт у ситуаціях, яких вимагає стандарт.

Зразок оформлення літературних джерел за їхніми видами наведено в додатку Б методичних рекомендацій. Слід мати на увазі, що в роботі список використаної літератури оформлюють не таблицею, як це подано в додатку Б, а нумерованим списком.

Для формування позицій списку використаної літератури можна використовувати онлайн-генератор посилань <https://www.grafiati.com/uk/blogs/dstu-8302-2015-referencing-generator/>.

## Додатки

Додатки оформлюють безпосередньо після списку літератури, як окрему частину курсової роботи, і розміщують у порядку появи посилань у тексті. Додатки мають починатися з титульного аркуша, на якому симетрично друкують слово "**ДОДАТКИ**".

Кожен додаток починається з титульного аркуша зі словом "**ДОДАТОК**" і відповідною літерою, розташованими симетрично до сторінки і виділеними жирним шрифтом, наприклад: "**ДОДАТОК А**". У наступному рядку його назву друкують маленькими літерами (крім першої великої) жирним шрифтом, наприклад: "**Організаційна структура управління підприємством**". Слово "додатки", "додаток", номер додатка та назву в лапках не наводять.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами українського алфавіту, наприклад: "**ДОДАТОК А**", "**ДОДАТОК Б**" тощо.

Рисунки, таблиці та формули в додатках нумерують у кожному додатку, наприклад: "Рис. Е.2" – це другий рисунок у **ДОДАТКУ Е**; (А.1) – перша формула в **ДОДАТКУ А**. Рисунки, таблиці та формули в додатках оформляють відповідно до загальних вимог до курсової роботи.

## Рекомендована література

### Основна

1. Наливайко Л. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни / Л. Наливайко, Т. Симоненко. – Дніпро : Дніпропетров. держ. ун-т внутр. справ, 2019. – 67 с.

2. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. – Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2020. – 276 с.

3. Лепейко Т. І. Менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 204 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30823>.

4. Менеджмент [Електронний ресурс] : навч.-практ. посіб. для самоств. вивч. дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 392 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>.

5. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк, А. В. Котлик та ін. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 352 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30822>.

6. Теорія управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Електрон. текстові дані (1,25 МБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 137 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798>.

### Додаткова

7. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту : навч. посіб. / Т. В. Білорус. – Київ : Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2020. – 185 с.

8. Мальська М. П. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, С. В. Білоус. – Київ : Центр навч. літ., 2020. – 190 с.

9. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / І. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр навч. літ., 2018. – 560 с.

10. Certo C. S. Modern Management: Concepts and Skills / C. S. Certo, S. T. Certo. – Global ed. (ABE) – London : Pearson Education, 2018. – 576 p.
11. Das T. K. Cultural Values in Strategy and Organization / T. K. Das. – New York : Information Age Publishing, 2021. – 370 p.
12. Fletcher G. Management and Visualisation: Seeing Beyond the Strategic / G. Fletcher. – London : Routledge, 2022. – 140 p.
13. Kumkale İ. Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility / İ. Kumkale. – Berlin : Springer, 2022. – 143 p.
14. Marco R. A. 3D Management, an Integral Theory for Organisations in the Vanguard of Evolution / R. A. Marco. – Cambridge : Cambridge Scholars Publishing, 2020. – 362 p.
15. Walter St-H. Disruptive Leadership for Organizations: Strategies and Innovations in Digitalized Economy / St-H. Walter. – London : Routledge, 2022. – 450 p.
16. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / К. В. Кривобок // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т. 7. – № 2. – С. 190–199. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28115>.
17. Лепейко Т. І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією [Електронний ресурс] / Т. І. Лепейко, І. А. Грузіна // Економічний простір: зб. наук. пр. – Дніпро : ПДАБА, 2023. – № 184. – С. 107–113. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29678>.
18. Менеджмент: формування компетентностей на основі тренінгів : навч.-практ. посіб. [Електронний ресурс] / В. М. Гриньова, М. І. Пасько, К. А. Заславська та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 172 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/10798>.
19. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / І. М. Перерва // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 29. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539>; <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27065>.

## Інформаційні ресурси

20. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

21. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://koro-lenko.kharkov.com>.

22. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>.

23. Монастирський Г. Л. Теорія організації [Електронний ресурс] : підручник / Г. Л. Монастирський. – 2-ге вид., допов. й перероб. – Тернопіль : Крок, 2019. – 368 с. – Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>.

24. Петруня Ю. Є. Менеджмент. Практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. – 104 с. – Режим доступу : [http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3495/1/Петруня\\_Менеджмент.pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3495/1/Петруня_Менеджмент.pdf).

25. Сучасна управлінська парадигма [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mojaosvita.com.ua/menedzhment/suchasna-upravlinska-paradigma/>.



# Додатки

Додаток А

Приклад титульного аркуша курсової роботи

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Кафедра менеджменту та бізнесу**

Оцінка за курсову роботу \_\_\_\_\_

Оцінка захисту \_\_\_\_\_

Загальна оцінка \_\_\_\_\_

Дата надходження на кафедру \_\_\_\_\_

**КУРСОВА РОБОТА  
з навчальної дисципліни "МЕНЕДЖМЕНТ 2"  
на тему "Бенчмаркінг як інструмент управління"**

Здобувач  
група 6.03.073.040.22.2 \_\_\_\_\_ Олександр КОВАЛЬ

**Комісія:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Харків – 20\_\_

## Зразки оформлення джерел у списку літератури

Вид джерела	Зразки оформлення
1	2
Закони, підзаконні акти	<p>1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. <i>Відомості Верховної Ради України</i>. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.</p> <p>2. Про Державну програму економічного і соціального розвитку України на 2010 рік: Закон України від 20.05.2010 р. № 2278-17. <i>Відомості Верховної Ради України</i>. 2010. № 33. Ст. 470.</p> <p>3. Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003–2011 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2003 р. № 1174. <i>Офіційний вісник України</i>. 2003. № 31. Ст. 1628.</p>
Державні стандарти	4. ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація).
Закони, підзаконні акти, стандарти, розміщені в мережі "Інтернет"	5. Про Державну програму економічного і соціального розвитку України на 2010 рік: Закон України від 20.05.2010 р. № 2278-17. URL: <a href="http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2278-17">http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2278-17</a> (дата звернення: 12.10.2023).
Книги: монографії, підручники, навчальні посібники, словники тощо (один автор)	<p>6. Близнюк Т. П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства: монографія. Харків: ФОП Александрова К. М., 2008. 352 с.</p> <p>7. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. Київ, 2003. 362 с.</p>
Книги: монографії, підручники, навчальні посібники, словники тощо (два-три автори)	<p>8. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 316 с.</p> <p>9. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: підручник. Харків, 2002. 640 с.</p> <p>10. Білоус С. І., Корнійчук В. П. Філософія освіти. Переяслав-Хмельницький, 2016. 176 с.</p>
Книги: монографії, підручники, навчальні посібники, словники, тощо (чотири автори)	11. Лепейко Т. І., Пилипенко А. А., Пушкар О. І., Березовський К. М. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія. Харків: Золоті сторінки, 2015. 664 с. або:

## Продовження додатка Б

## Продовження табл. Б.1

1	2
	12. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т. І. Лепейко та ін. Харків: Золоті сторінки, 2015. 664 с.
Книги: монографії, підручники, навчальні посібники, словники тощо (понад чотири автори)	13. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / Лепейко Т. І. та ін.; під заг. ред. Т. І. Лепейко. Харків: ХНЕУ, 2010. 252 с. 14. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: монографія / за заг. ред. В. О. Коюда. Харків: ХНЕУ, 2007. 414 с. 15. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу: навч. посіб. / Лепейко Т. І. та ін. Харків: ХНЕУ, 2011. 352 с.
Без автора	16. Міжнародні відносини: монографія / за ред. М. А. Березовського. Київ: ЦУЛ, 2016. 162 с. 17. Економічна енциклопедія / за ред. В. В. Шевченка. Київ: Альманах, 2016. 304 с.
Частина видання (монографії)	18. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Сучасні підходи до виділення підсистем підприємства. <i>Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою</i> : монографія / за ред. В. О. Коюда. Харків: ХНЕУ, 2007. С. 26–47. 19. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В. Методичний підхід до побудови моделі функціонування та розвитку підприємства. <i>Ліберманівські читання – 2010: економічна спадщина та сучасні проблеми</i> : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. Харків: ФОП Павленко О. Г.; ВД "ІНЖЕК", 2010. С. 293–308.
Багатотомні видання	20. Бондаренко В. Г., Канівська І. Ю., Парамонова С. М. Теорія ймовірностей і математична статистика: у 2 ч. Київ: НТУУ "КПІ", 2006. Ч. 1. 125 с. 21. Енциклопедія рослин: у 8 т. / редкол.: І. М. Деркач та ін. Київ: ЦУЛ, 2016. Т. 8. 812 с. 22. Бюджетна система України: історія, стан та перспективи: у 3 т. / Акад. прав. наук України. Львів: Право, 2012. Т. 2: Бюджетний менеджмент / за заг. ред. Ю. П. Бубряка. 476 с.
Перекладні видання	23. Брігхем Є. В. Основи фінансового менеджменту / пер. з англ. В. Біленького та ін. Київ: Молодь, 1997. 998 с.
Збірники наукових праць	24. Наумов О. Б., Мартинова О. В. Концептуальні підходи до формування механізму адаптаційних систем управління якістю текстильної продукції. <i>Економіка: проблеми теорії та практики</i> : зб. наук. пр. Дніпропетровськ, 2008. Вип. 238. Т. 4. С. 968–977.

1	2
Автореферати дисертацій	25. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2003. 18 с.
Дисертації	26. Беседовський О. М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2004. 241 с.
Статті в періодичних виданнях (журналах, газетах)	<p>27. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. <i>Управління розвитком</i>. 2011. № 21 (118). С. 30–32.</p> <p>28. Котлик А. В. Цілеорієнтований підхід до ідентифікації бізнес-процесів підприємства. <i>Бізнес Інформ</i>. 2013. № 2. С. 193–196.</p> <p>29. Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва органічної агропродовольчої продукції. <i>Агро-світ</i>. 2016. № 6. С. 23–28.</p> <p>30. Якобчук В. П. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємництва в аграрній сфері. <i>Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія "Економіка"</i>. 2013. Вип. 148. С. 31–34.</p> <p>31. Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. <i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i>. 2017. Vol. 65, No 1. P. 259–271.</p> <p>32. Монаєнко А. Поза чергою не рахується? Особливості звільнення суддів за порушення присяги. <i>Юридична газета</i>. 2017. 17 січ. С. 28–29.</p>
Тези доповідей на конференціях	<p>33. Грузіна І. А. Інформатизація як передумова соціально-економічного розвитку регіону. <i>Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: матеріали II наук.-практ. конф.</i> Харків: Вид-во НФаУ, 2013. С. 108–110.</p> <p>34. Котлик А. В. Критика застосування методу радару для оцінки конкурентоспроможності підприємства. <i>Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: матеріали VI Міжнар. наук.-теор.конф. молодих вчених і студентів, м. Донецьк, 21–22 трав. 2009 р.</i> Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ, 2009. Т. 1. С. 291–294.</p> <p>35. Скидан О. В., Судак Г. В. Розвиток сільськогосподарського підприємництва на кооперативних засадах. <i>Кооперативні читання: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–6 квіт. 2013 р.</i> Житомир: ЖНАЕУ, 2013. С. 87–91.</p>

1	2
Інтернет-ресурси: книги, статті, у тому числі без автора, сайти підприємств	<p>36. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підручник. Суми: Унів. книга, 2007. 281 с. URL: <a href="https://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf">https://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf</a> (дата звернення: 10.11.2023).</p> <p>37. Мазоренко О. В. Е-рекрутмент як альтернатива традиційним інструментам управління персоналом. <i>Фінансовий простір</i>. 2015. № 3 (19). URL: <a href="https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/issue/view/19">https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/issue/view/19</a> (дата звернення: 10.09.2023).</p> <p>38. Інформаційне суспільство: глобальне, європейське, українське. <i>E-Ukraine</i>: вебсайт. URL: <a href="http://www.e-ukraine.org.ua/book">http://www.e-ukraine.org.ua/book</a> (дата звернення: 15.08.2023).</p> <p>39. Що таке органічні продукти і чим вони кращі за звичайні? <i>Екологія життя</i>: вебсайт. URL: <a href="http://www.eco-live.com.ua">http://www.eco-live.com.ua</a> (дата звернення: 12.07.2023).</p> <p>40. Капітальні інвестиції за січень–вересень 2010 року: Експрес-випуск № 263 від 15.11.2010 р. <i>Державний комітет статистики України</i>: вебсайт. URL: <a href="https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ibd/kindj/infin_u/infin03_10u.htm">https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ibd/kindj/infin_u/infin03_10u.htm</a> (дата звернення: 05.03.2023).</p> <p>41. Проєкт "Рейтинг". URL: <a href="http://alt.com.ua/ukr">http://alt.com.ua/ukr</a> (дата звернення: 05.03.2023).</p> <p>42. Українські енергетичні машини. URL: <a href="https://ukrenergymachines.com">https://ukrenergymachines.com</a> (дата звернення: 05.03.2023).</p>

## Зміст

Вступ .....	3
Методичні рекомендації до виконання курсової роботи .....	6
1. Порядок виконання курсової роботи .....	6
2. Оцінювання курсової роботи .....	8
3. Вимоги до структури та змісту курсової роботи .....	9
4. Вимоги до оформлення курсової роботи .....	22
Рекомендована література .....	30
Основна .....	30
Додаткова .....	30
Інформаційні ресурси .....	32
Додатки .....	33

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

## **МЕНЕДЖМЕНТ 2**

**Методичні рекомендації  
до виконання курсової роботи  
для здобувачів вищої освіти  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
освітньої програми "Бізнес-адміністрування"  
першого (бакалаврського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Миронова** Ольга Миколаївна  
**Кривобок** Катерина Володимирівна  
**Нечипорук** Оксана Василівна

Відповідальний за видання *Т. І. Лепейко*

Редактор *Н. Г. Войчук*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2024 р. Поз. № 58 ЕВ. Обсяг 39 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*